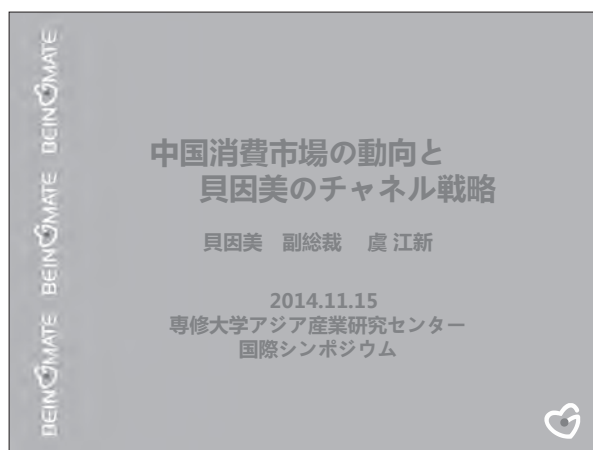


中国消費市場の動向と貝因美のチャネル戦略

貝因美副総裁 虞 江新



本日は中国消費市場の動向、それから当社の貝因美のチャネル戦略について話をする。

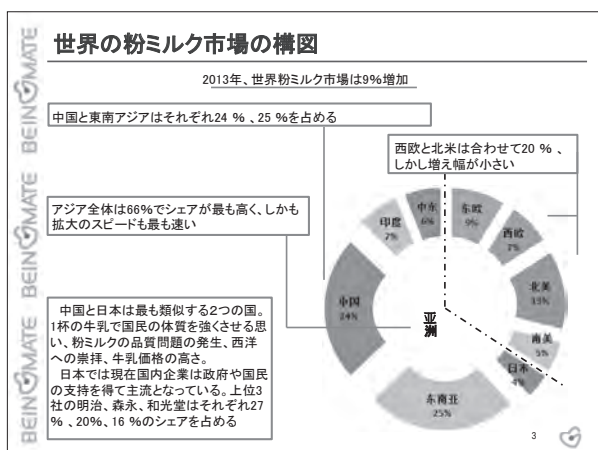
本日の話をする前に、貝因美の状況について簡単に紹介する。貝因美は中国でベビー用品を生産するメーカーである。グループ企業になっており、傘下にはベビー用食品・ベビー服・赤ちゃんの教育などの関連サービスを提供する会社も入っている。現在では、ベビー用品を中心に展開している。ベビー用粉ミルクが当社の主な業務となっている。2013年の売上高は83億元である。正直に申し上げれば、ほかの業務はあまりうまくいっていない。当社は1992年に設立された。粉ミルクは2000年に参入し、これまで14年間の歴史を持っている。そして、2012年に深圳証券取引所に上場した。上場しているのはグループ内の粉ミルクを生産している会社で、いまの時価総額は300億元である。以上が、当社の紹介になる。



本日は主に3つの内容についてお話する。まずは世界市場の動向である。次に、中国市場の動向を、ベビー用粉ミルクを中心に見てみる。最後に貝因美のチャネル戦略についてお話する。

まず世界市場についてである。2013年、世界の粉ミルク市場は9%増加した。世界全体で見ると、アジア市場がもっとも大きく、中国と東南アジアを合わせて66%を占めている。アジアは成長スピードが最も速い地域でもある。アジアの中で最も速く、市場シェアが高いのは中国である。世界の粉ミルク市場では中国は約24%を占めており、東南アジアとほぼ同じ市場シェアとなっている。それは中国の人口規模が大きいからである。

粉ミルクについては中国と日本はよく似ていると思う。戦後日本では1杯の牛乳で国民の体質向上を提唱した。そしてその結果、寿命が長くなり体質も強くなった。中国政府も同じように牛乳で国民の体質を強くするというスローガンを打ち出し、特に乳製品産業の発展に力を入れた。



グローバル競争構図と成長の源泉

競争構図	<ul style="list-style-type: none"> ネスレ、ダノン、Mead Johnson、アボットのグローバル大手4社は各地域でリーダーの地位を獲得 ネスレは圧倒的なシェアで1位(粉ミルク市場28%、離乳食市場38%) 粉ミルク市場は比較的安定、離乳食などのベビーフード市場は競争が激しい 粉ミルク市場でブランドを確立させるには長期的に顧客の信頼を得れば、ブランド・スイッチが発生し難くなる。一方、離乳食などのベビーフードの場合、製品の味、機能、ブランドでの革新は急速な成長をもたらす
成長の源泉	<ul style="list-style-type: none"> 先進国・地域の市場は基本的に長期停滞もしくは低下傾向にあり、成長の原動力は主に発展途上国や新興国にある AOA(アジア、オセアニア、アフリカ)はグローバル大手が争う市場となっている。中国は世界最大のベビーフード市場として、10%以上の成長率を維持しており、グローバル大手各社の主な投資先である ブランド力の維持や製品革新は消費者の支持を得る基礎であるが、買収や再編の勢いにより巨大企業が誕生 オーガニックのベビーフードや特殊栄養食品は世界各国で急拡大しており、消費者は高品質を追求するようになっている

中国の粉ミルク市場で主流になっているのは外資系メーカーであり、国内メーカーではない。ブランド別で見ると、中国市場の上位2社はミードジョンソンとアボットである。そして、貝因美は第3位となっている。中国市場では外資系上位4社のネスレ・ダノン・ミードジョンソン・アボットが大きな地位を獲得している。ネスレは2012年にワイスの粉ミルク事業を買収した後、中国の粉ミルク市場ではトップ企業となった。ダノンはミードジョンソンの買収で企業規模を拡大しようとしているが、去年「Dumex」粉ミルク事件が起き、大きな影響を受けた。そして、ミードジョンソンは少しずつ地域を拡大している。現在、ミードジョンソンは、中国の蒙牛という大手牛乳メーカー傘下のブランドを買収することを検討している。中国では粉ミルクを生産しているメーカーは270社ある。しかしこれらの外資系4社が大きなシェアを獲得しており、しかもそれを拡大している。したがって、粉ミルク市場は比較的安定しており、上位数社の順位があまり変わらないという状況になっている。

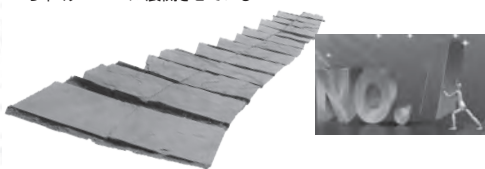
一方で、離乳食等ベビーフードは競争が激しい状況である。離乳食市場はまだまだ発展のチャンスがあると考えている。これも消費者の消費習慣が大きく変化したことに関係している。昔中国では赤ちゃんが生まれた後は、一緒に暮らしている祖父母が面倒をみることで多く、赤ちゃんのためにお粥をつくったり、スープをつくったり、果物を細かく切ってあげたりという伝統的な方法が中心であった。しかし、こういった祖父母がだんだん年をとると、赤ちゃんの面倒をみる体力がなくなる。そして、若い夫婦は仕事が忙しく、育児をする時間が少ないので、こういった離乳食市場が最近では拡大している。

1992年にフィンランドの離乳食メーカーの関係者と会ったことがあるが、当時の中国では離乳食の市場性がないと認識し、離乳食を展開しなかった。こういった離乳食市場の拡大のほかに、中国の1

人当たりの可処分所得の上昇とともに、生活水準も上がっている。より良い商品に対するニーズが高まっている。また、中国では食品安全や衛生上の問題もあるので、最近ではオーガニック食品に対するニーズも増えている。数年前にオーガニック食品の普及の動きが見られたが、制度が整備されておらず、市場が混乱し、大きく発展することはできなかった。しかし、消費者ニーズも変化し、生活水準が上がっているため、これからはオーガニック市場も拡大していくと思われる。

グローバル大手の成功要因と発展経緯

食品グループ：ヨーロッパ企業を代表とする乳製品グループ。例えばネスレ、ダノは、高い研究開発力、世界を網羅する販売ネットワーク、優れたマーケティング力を持ち、買収した事業をいち早くグローバル展開させている



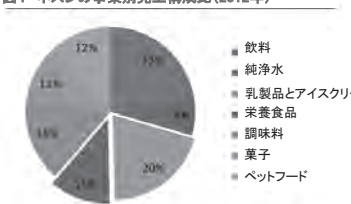
医薬品グループ：アメリカ企業を代表とする医薬品グループ。例えば、Mead Johnson、アボットは、厳しい医薬品製造基準や高い研究開発力を持ち、医薬品業務とともに拡大し続けている

粉ミルク市場の話に戻る。中国で展開している外資系大手は2つのタイプに分かれる。1つは食品グループで、もう1つは医薬品グループである。その違いは販売チャネルにある。食品グループの場合、その商品を一般消費財として市場に展開する戦略をとっている。一方、医薬品グループの場合、医薬品を製造する基準があるので、医薬品販売チャネルを通して市場展開を行っている。

去年、中国のあるメディアにより、医薬品チャネルでは消費者への粉ミルク等の商品の押し込み販売が明らかにされた。これは医薬品グループの売上に大きく影響した。医薬品グループは制度に抵触しないやり方で粉ミルクの販売を拡大するといった戦略をとるようになった。本来、赤ちゃんの哺乳の場合、いちばん最初に飲んだミルクの味が植え付けられるので、ほかのミルクをなかなか飲まない。そのため赤ちゃんにいちばん最初にあげるミルクのブランドが非常に重要となる。医薬品チャネルを通して販売するのは、いちばんいいかもしれないが、制度上では規制されており、ほかのチャネルを拡大していかなければならないという状況になった。

モデル企業のネスレ：単一品目から多品目へ

図1 ネスレの事業別売上構成比(2012年)



品目	構成比
飲料	20%
純淨水	12%
乳製品とアイスクリーム	12%
栄養食品	12%
調味料	12%
菓子	12%
ペットフード	12%

ネスレは1866年に設立され、スイスに本社を構える。ベビー用粉ミルクからスタートし、現在コーヒー、チョコレート、飲料水、調味料、乳製品などを主力商品とする世界最大の食品製造企業である。売上規模は921億スイスフラン(約6,300億人民元)に達している。世界に468の工場、32のR&Dセンター、2,000以上のブランドを持つ

ネスレの発展経緯

2012年の事業構造

ネスレ	百万 スイスフラン	構成比
個体及び液体飲料	20038	21.74%
飲料水	7178	7.79%
乳製品	18564	20.14%
そのうち：乳製品	12988	14.09%
アイスクリーム	4573	4.96%
その他	1003	1.09%
栄養食品	10726	11.64%
調味料	14432	15.66%
菓子	10438	11.32%
そのうち：チョコレート	7524	8.18%
キャンディ	1310	1.42%
ビスケット	1604	1.74%
ペットフード	10810	11.73%
合計	92186	100.00%

R&D

研究開発に毎年20億スイスフラン(140億人民元、売上高の2%を占める)。そのうち食品事業の研究開発費は約6億ドル(38億人民元)

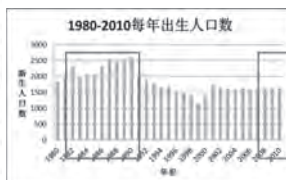
当社はまだ 22 年の歴史しかないが、スタート当初から、ネスレというグローバル大手企業を目標にしてこれまで成長してきた。ネスレの売上規模を見ると、昨年は 6,300 億元に達している。当社の 80 倍である。当社にはまだまだ発展の余地はあるが、道のりは長いと感じている。ネスレの発展経緯について当社は関心を寄せている。ネスレは 2 つの戦略で拡大してきた。内生的な成長、いわゆる自社で工場をつくって拡大していく一方で、M&A によって世界各地の各社を買収して拡大してきた。

当社の場合は、2012 年にアイルランドの企業と提携した。昨年、ニュージーランドの乳製品のメーカーと資本提携を結ぶこともできた。こうした海外企業との提携によって、世界で原料乳の調達先を確保する一方で、海外の技術を学びながら成長していきたいと考えている。以上が世界市場の話で、次に中国市場の動向について紹介する。

2、中国市場の動向

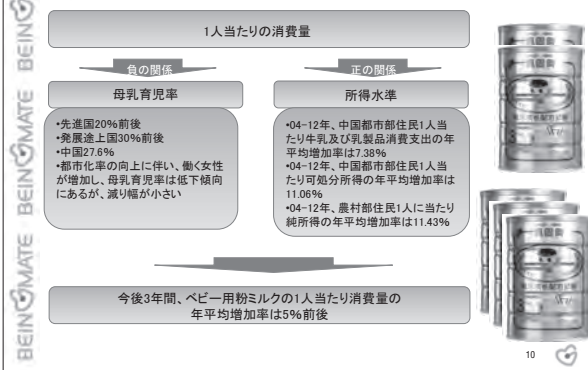
出生数増加率は1.5%前後

2007-2016年の出産世代は1982-1991年に生まれた
ベビーブーマー世代



第6次国勢調査によれば、妊娠・出産した女性の平均年齢は26.5歳。これに基づき、ベビーブームは2016年前後までに続く

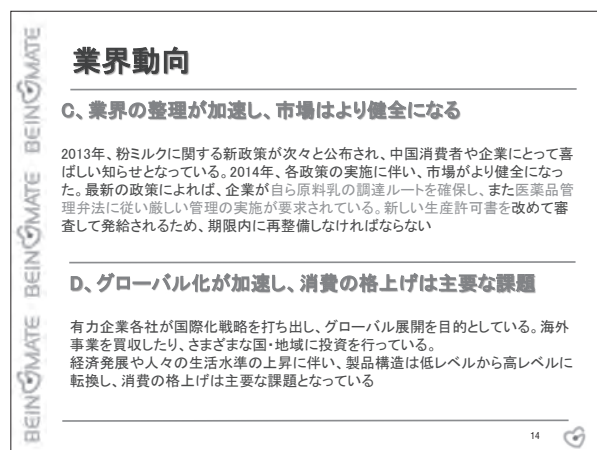
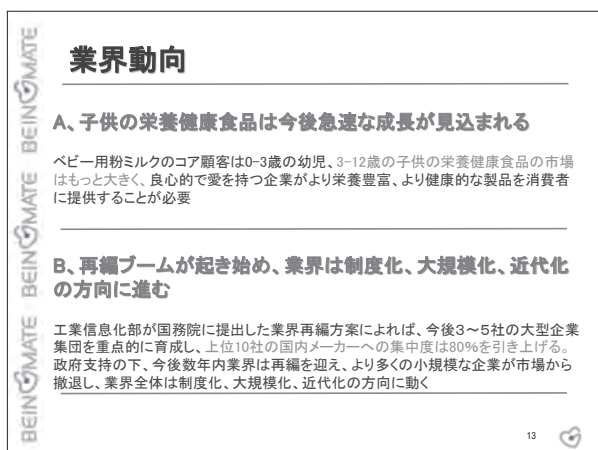
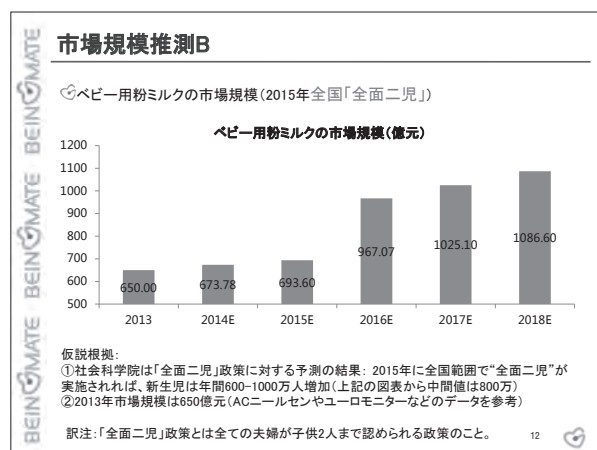
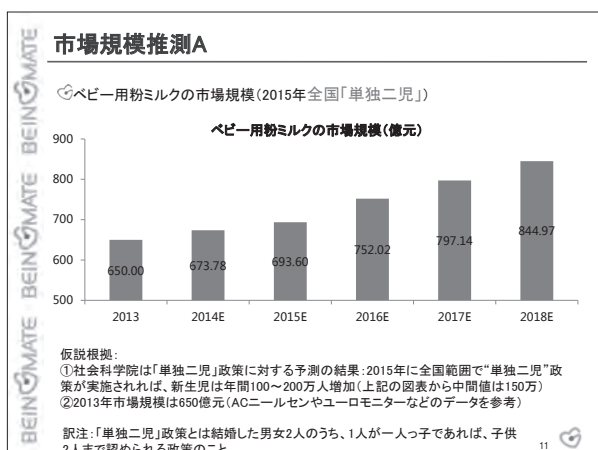
1人当たりの消費量は年平均5%前後増加し、母乳育児率は依然として低い



当社の統計によると現在、中国における出生数は 1,500 万人である。最近の出産世代は 1982 年～1991 年に生まれた中国のベビーブーマー世代である。中国の 1 人当たりの粉ミルクの消費量は年平均 5 % 前後で増加している。中国の母乳育児率は 27% 前後であり、先進国の 20% を少し上回っているが、発展途上国の 30% よりも少ない。先ほどの陳先生のお話にもあったが、都市化の進展とともに、中国では働く女性が急速に増えている。教育水準の高い女性はほとんど働いている。これによって母乳での育児率は今後さらに低下すると考えられる。一方で、都市部の住民 1 人当たりの乳製品消費支出の年平均増加率は 7 % 前後である。都市化の上昇、都市部の所得水準の上昇によって、今後 3 年間は粉

ミルクの消費量はさらに増加すると考える。

先ほど陳先生が中国の一人っ子政策の変化について話された。現在、中国では「単独二児」という政策を実施している。まだ全面二児という政策にはなっていない。ここでは、単独二児と全面二児について説明する。単独二児は、結婚した男女のうちどちらかが一人っ子であれば、2人まで子どもを産むことが認められるという政策である。全面二児は、一人っ子でなくても、すべての夫婦に2人までの子どもが認められるというものである。現在まだ、単独二児という政策しか実施していない理由は、いきなり全面的に子供2人までを認めると、急に人口が増える危険性があり、慎重な体制をとるべきと考えたからである。



中国の場合、現在単独二児の政策を適用できる夫婦は約200万人いる。しかし、2人目の子どもを産むという申請を出したのは70万人しかいない。政府の予測よりも大きく下回っている。こうした統計結果から、今後中国政府は全面二児の政策に移行するのではないかとと思われる。この政策はベビー用品企業にとっては良い話である。

2013年、中国の粉ミルク市場規模は約650億元となっている。もし全面二児政策が実施されれば、2018年までに市場規模が1,086億元に拡大すると予測されている。これに対して、ベビー産業発展については次のように判断している。まず、3歳~12歳までの栄養健康食品市場が今後さらに拡大することが見込まれている。もう1つの動きは、現在、中国の粉ミルク製造企業は270社あるが、多くの企

業は規模も小さく、製造技術のレベルもあまり高くないため、今後、政府の指示のもとで、国内上位10社のメーカーに業界全体が集中していくと考えられる。その最終的な目的は業界全体の規範化、特にブランドの育成にある。今後、中国の粉ミルク市場では国内メーカーが主流になっていくことを期待したいと思っている。

消費動向			
消費スタイルの変化			
	従来	現在	将来
Who	70>>80	80>>90	これまでとは異なる消費者、より自信を持ち、さまざまな情報を持つ
Where	小売、テレビ、雑誌、ネット...	ネット、携帯、pad...	情報を得て、買物できる場所に制約がない
When	スーパーでの買物時、パソコンの前にいる時	いつでもどこでも	いつでも、目が覚めれば
What	生活必需品	ハイテク、個性化製品	豊かではないが、好きなものにすべてのお金を使っても惜しまない
Why	買わないと生きていけない	自分の欲しいものを探す	いつも人とは違うようになりたい、先端技術、多様な端末を持つ
How	持っているお金をすべてを使う	過剰消費	今日は明日稼ぐお金を使う

消費スタイルの変化

2013年まで
中国のネットユーザーは6億1,800万人、インターネット普及率は45.8%。そのうち、モバイル・ユーザーは5億人、増加率は19.1%
中国のネットショッピングのユーザーは3億200万人
 そのうち：毎日ネットで買物する人は1/7(国際平均は1/20)、毎週ネットで買物する人の比率は60%(国際平均21%)

ネット取引額は1兆8500億元
 消費者を中心に、オムニチャネルへの取り組みは小売企業がモデル転換の主な方向となっている

もう1つの変化は消費市場の格上げである。いまの消費者は製品だけではなく、ブランドが持つ理念、健康、文化、教育等関連サービスなどを求めるようになっている。消費スタイルにも大きな変化が見られている。いま、中国の主要な消費者層は60年代、70年代生まれの人たちから、80年代、90年代生まれの人たちに代わってきている。情報を得る手段も以前はテレビ広告や雑誌、新聞の広告に大きく依存していたが、現在は携帯などモバイル端末のSNSなどのマーケティング手段も大きく変化している。

買い物手段についても、若い人たちはもう店頭には行かず、携帯端末を使っていつでもどこでも商品を購入するというスタイルが多く見られる。また80年代、90年代生まれの消費者にとっては、ネットで買い物をした際、大量の商品があるので、その中から自分の好きな商品を選ぶという選択の権利を持つようになっている。つまり、消費者は受け身ではなく、自ら選ぶ傾向に変わっている。新しい消費世代はクレジットカードを使っているのも、明日稼ぐお金を使って今日買い物をしている。60年代、70年代生まれの人たちは、持っているお金しか使わない消費パターンで、そこも大きく異なっている。このような買い物スタイルや価値観の変化が消費市場に変化をもたらしている。

例えばネット通販を例にみると、2013年までに中国のネットユーザーは6億1,800万人となっている。ネットで買い物をする人はその約50%である。これは中国の11月11日のネットを中心とした販促イベントから見ることもできる。今年の11月11日のアリババの売上高は571億元で、そのうちの42%はモバイル端末による買い物であった。

次に消費市場の中の消費者主権の拡大について見てみる。これは消費者主権の拡大を特徴としている。つまり、消費者がもっと主権をとって、受け身ではなく、自ら買い物をすることである。これは最近の若者の消費行動には大きく反映されている。例えば若い人たちは買い物にはあまり時間を使いたくなくて、もっとレジャーや遊びに時間をかけている。わざわざ店舗に行って、商品を買って、帰るということはやりたくない。家を出ずにネットで買い物をするというスタイルを好むようになって

できている。

こういった消費者の消費行動の変化は、伝統的な小売企業やメーカーにとって1つの大きなチャレンジである。メーカーにとってはマーケティング戦略を大きく調整する必要がある。まず強調すべきなのは、価値マーケティングである。消費者にその商品の価値がどこにあるのかを伝える必要がある。そのために、メーカーはもっと研究開発に力を入れなければならない。そのために、より良い原料乳のサプライヤーを選定し、彼らの高い技術レベルによって当社の商品のレベルも高めていく。最近、サプライヤーと交渉するときに、値段を下げるといった要請よりも、そのサプライヤーが提供できる技術や原材料を重視するといったことになってきている。

消費市場の変化

- 消費者主権の拡大
- “急い人経済”（ネット消費経済）、出か
けずにネットで買物するという消費スタイルが急増

より早く、より精確に、しっかり顧客をつか
める企業のみ勝者となる

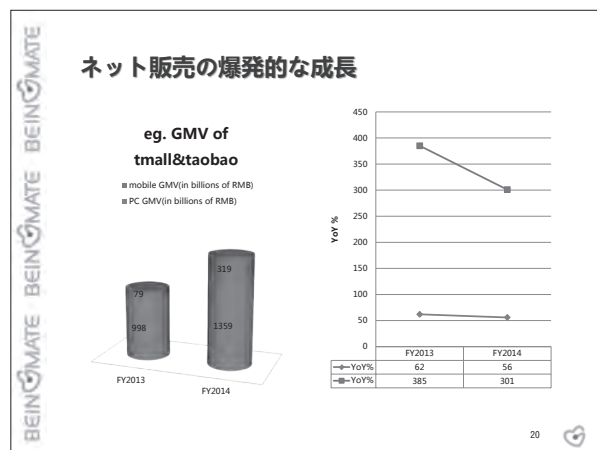
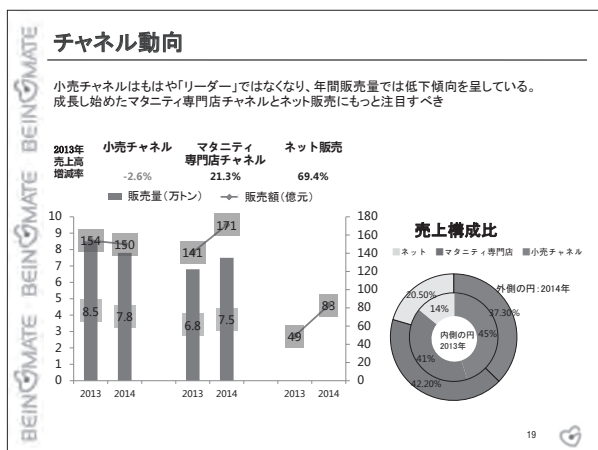
17

マーケティングの変化

- 価値マーケティング
- 口コミ・マーケティング、社会マーケ
ティング
- ビッグデータ・マーケティング
- ビッグデータに基づく精確できめ細かな
マーケティング
- 売り筋商品のマーケティング
- O2Oサービス・マーケティング

18

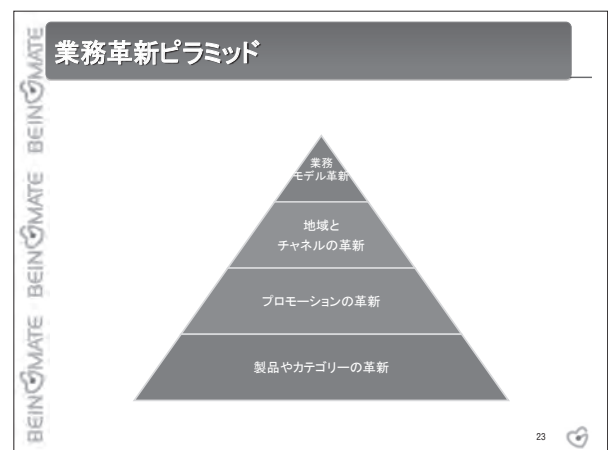
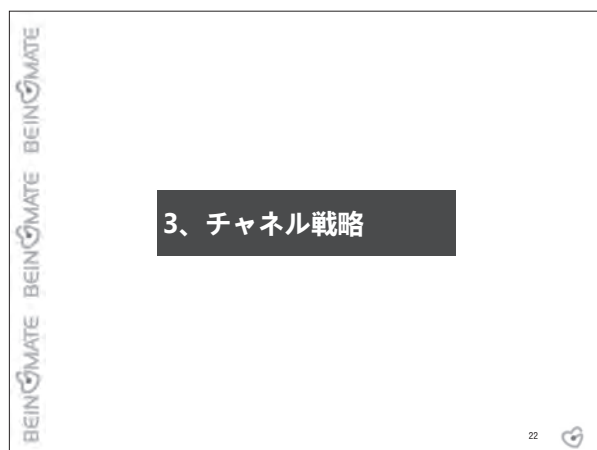
次に力を入れたいのは口コミマーケティングである。中国では1つの特徴的な購買行動があげられる。例えば若いママたちはお互いに自分の経験を話す。こういった若いママが会員になったときに、ポイントだけではなく彼女らの口コミ効果を活用するというマーケティング手法がある。そのほかのサービスとしては、例えば若い夫婦にどのように育児をしたらいいのか、赤ちゃんとどうやって遊ぶかなど育児教育のサービスを提供することで、製品だけではなく、消費者の身近な存在になることを考えている。しかもこれらのサービスはすべて無料である。顧客にとって製品だけではなく、さまざまなサービスを利用できるようになり、助かったという評価も得られている。さらに、そういった声をほかの若いママに伝えることで、口コミ効果が高くなっていく。



競合分析					
ブランド	戦略的 ポジション	販売チャネル	プロモーション	優位性	欠点
グローバル大手4社	ベビー用粉ミルク(栄養食品あるいは医薬品)	モダントレード+マタニティ専門店など	臨床チャネルをコア+広告	研究開発力や臨床PR、強いブランド力	管理面では柔軟性が欠けており、担当人員が少ない。県や県以下の地域での認知度が低い
合生元	高級志向の家庭育児の全面的な支援	マタニティ専門店を中心	会員サービス+広告	優れたサービス顧客データの分析と活用	店舗数が少なく、成長が制約されている
聖元	粉ミルク、妊婦・幼児栄養機能食品	モダントレード+マタニティ専門店など	臨床+チャネル・プロモーション+広告	製品開発力が高く、多様なマーケティング手法	実行力が弱く、政策が不安定
伊利	乳製品、一般消費財	オムニチャネル	広告+末端でのプロモーション	ブランド認知度が高く、資金力が高い	チャネル構造が不合理で、マタニティ専門店での販売が少ない

もう1つは情報技術の発達によって取り入れた新たなマーケティング手法である。すべての小売の店頭には情報端末が整備されている。例えばその商品はいつ、どの時点で、誰にどれだけ販売されたのかという一連の情報を、すべてその情報端末に正確に蓄積することができる。こういった情報あるいはデータ分析によって、私たちの顧客は誰なのか、彼らがどういう商品を欲しがっているのかわかり、よりきめ細かなサービスの提供や情報発信が可能となる。

最後にO2OというOnline to Offlineの試みも行っている。当社はメーカーであるが、全国で約1,200の専門店を持っており、ネット通販サイトも持っている。オンラインとオフラインをうまく融合させることで、販売を拡大していきたいと考えている。

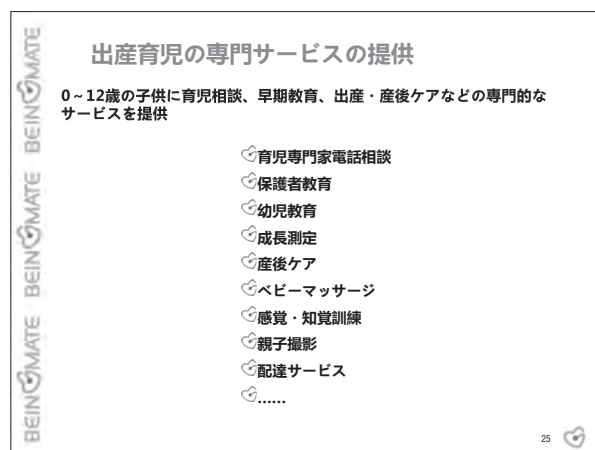
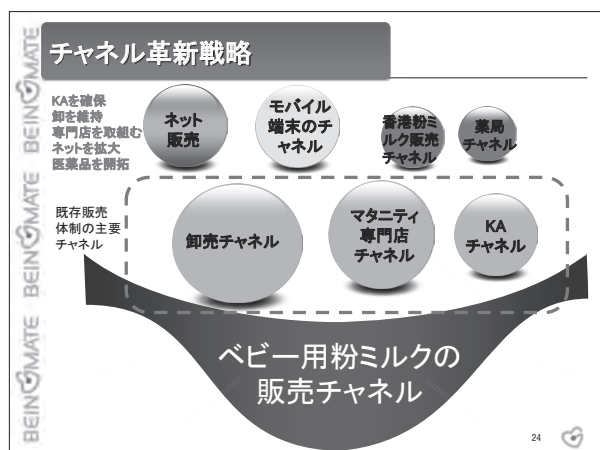


次にチャネルの動向についての話をする。先ほど陳先生のご講演で詳しくお話されていたので、ここでは少し省略する。粉ミルクのチャネルについては、実店舗は低下傾向にある。一方で、マタニティ専門店チャネルやネット通販チャネルが大幅に拡大している。

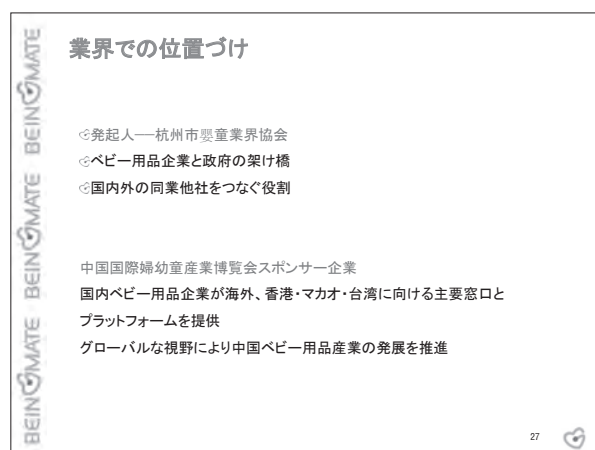
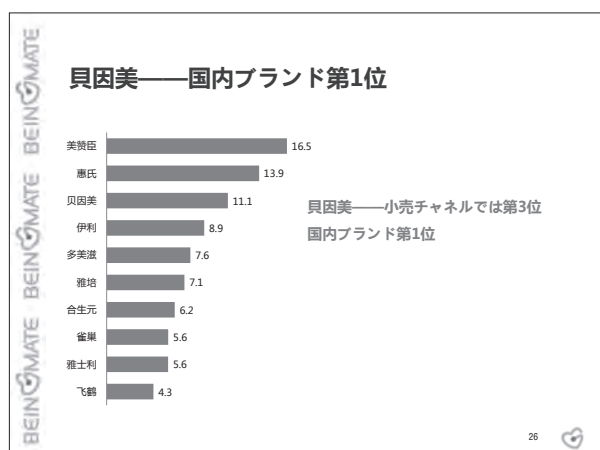
粉ミルクという商品は、実は専門性を持っている消費財と当社は認識している。販売チャネルは5つある。卸売チャネル、KAと呼ばれる大型小売チェーンチャネル、マタニティ専門店チャネル、ネット通販チャネルと医薬品チャネルである。メーカーによって販売チャネルは異なっており、当社の場合、現在は卸売チャネルを主力チャネルとしている。この中の合生元という企業は後発の企業であるが、マタニティ専門店を中心としている。当社は、今後はKAという大型小売チェーンチャネル、マタニティ

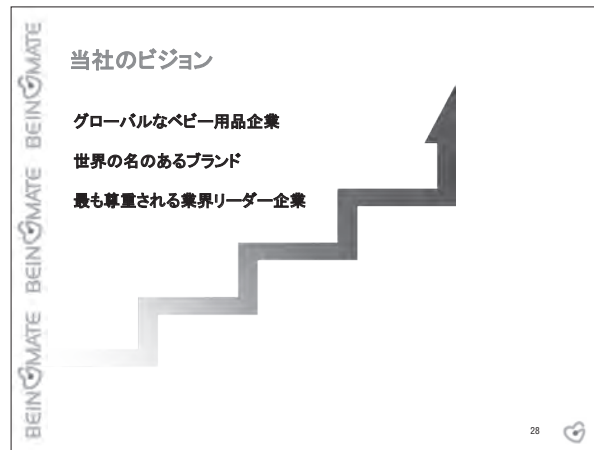
専門店チャンネルを少しずつ拡大していき、卸売チャンネルを縮小していく方針である。

昨年、粉ミルク市場では品質問題によって薬局以外で粉ミルクを販売してはいけないという政府の規制があった。しかし、実施段階ではあまりうまくいっておらず、医薬品チャンネルが主流になることは難しいだろうと考えている。当社にとって、マタニティ専門店チャンネルとネット通販チャンネルをいかに拡大させていくかは1つ大きなチャレンジでもある。



次は当社のチャンネル戦略についてである。先ほども言ったが、当社の主なチャンネルは卸売チャンネルで、その卸売チャンネルを管理するために、全国に30社以上の販売支社を設けている。そして大型小売チェーン、卸売商、マタニティ専門店、百貨店、ネット販売の5つのチャンネルを持っている。粉ミルクは専門性を持った消費財と言ったが、このような商品を提供する場合、製品だけではなく、消費者にさまざまなサービスを提供することも必要である。当社は育児専門家の無料電話相談、保護者教育、幼児教育、成長測定、産後ケア、ベビーマッサージなどさまざまなサービスを提供している。





そして当社はこれまで22年間の成長を通して、国内メーカーでは1位となっており、業界でリードする役割を果たしている。

最後になるが、当社は、グローバルなベビー用品企業に成長していくことをビジョンとして、今後もさらに努力していきたいと考えている。日本の有力な企業と提携するチャンスがあれば、一緒に中国のベビー用品産業の発展に貢献していきたいと考えている。

質疑応答

(質問者 A) 御社の主要なチャネルが卸売業チャネルであるということだが、卸売業チャネルの先にはどのような地域の、どのような小売業が存在しているのか。そして、その中ではどのような販売方法であり、競争状況はどのような状況なのか教えていただきたい。

(虞 江新) まず、卸売チャネルの場合、具体的にどのような販売先があるかは、一次卸の販売ネットワークによる。一次卸は直接大型小売チェーンと取引する場合、一次卸の次が大型小売チェーンに商品が流れていくが、さらに二次卸、三次卸が存在する場合もあるため、そういう卸売業者間での取引もある。そして、直接消費者に販売する小売店は約8万店ある。大型小売チェーンやマタニティ用品の専門店もあるし、百貨店も入っている。マタニティ用品専門店の場合、いろいろなブランドの商品を同時に取り扱っていることが多く、特定のブランドの専門店はあまりない。

(質問者 A) KA チャネルと卸売チャネルは分かれるのだと思うが、そのことを伺いたい。

(虞 江新) 2000年ごろ、当社が粉ミルク市場に参入したとき、すでに大都市では外資系企業が市場を押さえていた。大都市の場合、外資系企業は強いブランド力等によって高い市場シェアを獲得したが、一方で3級や4級都市と言われる地方都市には参入していないであった。後発の当社が参入できるのは地方都市の市場であった。地方都市の場合、大型小売チェーンはあまりなく、当初、卸売チャネルを通して、一次卸、二次卸、三次卸といった多段階取引による市場拡大に成功した。地方都市の場合は、大都市と異なり比較的消費水準が低く、消費者が求める商品も大都市とは異なっていた。

(質問者 B) 質問は、スライド 13 の「再編が進む」のところで、日本の政府の場合は経済産業省になるが、政府の力による企業の統廃合は日本の場合はできない。中国の場合、どういう部署がこういうパワーを持って、このような大規模化、近代化ができるのかを教えてください。

(虞 江新) 実際こういった政府の動きは、企業側からすると理解できないところもある。中国は既に市場経済を導入しており、本来市場の行為なのに、政府が企業に指示を出すことは難しい。企業の立場で考えると、これが政府の望みであって、実現できるかどうかは分からない。業界再編の段階のなかで、政府は管理・監督をより強化し、規模が小さく、製造技術のレベルが低かったり、あるいは悪質業者を業界から追い出し、大企業のブランド力を高めていくということができるかもしれない。しかし企業統合の場合、結婚と同じで、知らない企業と一緒にになったり、合わない人と一緒になってもうまくいかないの、政府の指示だけでは業界再編は難しいだろうと思っている。まだ当社はまだ動き出していない。

(質問者 C) 外資が大都市を席卷し、御社が市場をどのように開拓していったかというところでは 3 級、4 級の地方都市を中心に開拓していったということだが、この業界はマーケットの中での地域性があり、ローカライズされた部分があるのではないと思う。その点で、御社は重点的にどの地域をマーケットにしているのかをお聞きしたい。

(虞 江新) 2000 年に粉ミルク市場に参入し、当社は 3 級都市、4 級都市を中心に展開したが、当社の戦略は農村から都市を包囲する戦略をとった。その後、さらに成長を図るために、都市市場に取り組まなければならなかった。そして、中国の粉ミルク市場では 2 度の大きな事件が起きた。当社はその事件にほとんど巻き込まれなかったため、「貝因美」ブランドは消費者に信頼され、良いブランドということが認識されるようになった。こうして、市場をさらに拡大することができた。

現在、当社の製品にはいくつかのシリーズがある。中・低レベルのシリーズ、比較的高いレベルの商品がある。中・低レベルは 3 級、4 級都市を対象とした製品で、高レベルの商品は 1 級、2 級都市といった大都市を対象としている。全国市場は比較的均衡状態になっており、チベット以外の市場にはすべて参入している。いちばん売れ行きがいいのは本社所在地の浙江省である。また、隣の安徽省、江蘇省も比較的売上の高い地域である。しかし深圳や上海などの大都市は売れ行きが下がっている。こういった地域は外資系ブランドが多く、消費者も外資系ブランドの方を好んでいる。

(質問者 C) それに関連して 1 つだけ聞きたい。中国は国土が非常に広い。日本は国土が狭いので画一的なマーケティングでかなりやっていける部分が多かったが、最近では地域性も加味していかなければならないという状況になってきている。中国の場合、地域によって消費者行動が違っているということになると、マーケティングのやり方も地域性を取り入れていかなければいけないのではないと思うが、その点についてはどうか。

(虞 江新) 粉ミルクの場合、地域性によって変わることはあまりない。どちらかというと、収入水準や教育水準によってニーズが少し変わってくる。